

ΙΝΕΠ 2011

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Εισηγητής:

Ηλίας Παναγόπουλος



<u>Ερώτηση</u>

Πότε και πώς… τελειώνει μια κρίση;

<u>Απάντηση</u>

Εξαρτάται… από το πότε και από το πώς θα τη διαχειριστούμε!!!



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Η προσέγγιση αρχικά των εννοιών που αφορούν μια «κρίση» και εν συνεχεία η ανάπτυξη των τεχνικών διαχείρισης αυτής, έτσι ώστε να προβληματίσει και να αναδείξει τη μοναδικότητα του θέματος σύμφωνα πάντα με τη θεωρία αλλά και τη διεθνή πρακτική.



Περιεχόμενα

1. Θεωρία κρίσεων και « Πρακτικός» Ορισμός
- Είδη και Χαρακτηριστικά Κρίσεων
- Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων

2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων
- Στάδιο Πρόληψης
  - Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων
  - Η Βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»
  - Η επεξεργασία Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων
- Στάδιο Αντιμετώπισης

3. Διαχείριση Κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον: Υποθετικά σενάρια.

4. Διαχείριση Κρίσεων: Πραγματικό Σενάριο



Περιεχόμενα



1. Θεωρία Κρίσεων

Η λέξη «*κρίση*», «*κρίσις*» στα αρχαία και *crisis* στα λατινικά, προέρχεται από το ρήμα *κρίνω* το οποίο σημαίνει *αποφασίζω* ή/και *δικάζω*. *Κριτήρια* ονομάζονταν τα δικαστήρια στην αρχαιότητα. Συνεπώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι

Κρίση σημαίνει **Απόφαση**

Με τα χρόνια η λέξη *κρίση* χρησιμοποιήθηκε για να δείξει την κορύφωση μιας «δύσκολης» κατάστασης. Μια δύσκολη όμως κατάσταση απαιτεί και την σωστή διαχείριση αυτής καθώς και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Συνεπώς,

Η **Διαχείριση Κρίσεων** απαιτεί **Λήψη Αποφάσεων**

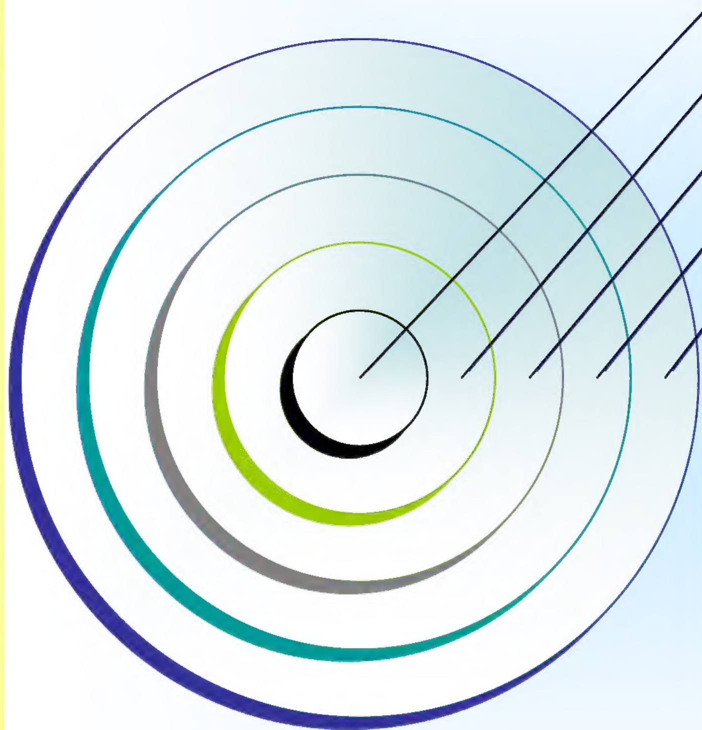


1. Θεωρία Κρίσεων

Εθνική Κρίση: ένα επεισόδιο ή κατάσταση που απειλεί τη χώρα μας και ειδικότερα την ευημερία των πολιτών, την εδαφική ακεραιότητα, την Εθνική ανεξαρτησία και τα Εθνικά συμφέροντα. Εξελίσσεται με ταχύτητα και δημιουργεί απαίτηση πολιτικών, διπλωματικών, οικονομικών και στρατιωτικών ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι Εθνικοί Αντικειμενικοί Σκοποί.



Είδη Εθνικών Κρίσεων



Ενδεικτικά, οι κρίσεις δύνανται να κατηγοριοποιηθούν σε:

- Πολιτικές- Στρατιωτικές.
- Οικονομικές – Κοινωνικές.
- Φυσικές καταστροφές – θεομηνίες
- Τρομοκρατικές ενέργειες (βομβιστικές επιθέσεις, WMD's).
- Ασφάλεια δικτύων-διαδικτύου και Η/Υ (Hacking, Netwars, cyber terrorists).
- Επιδημικές – Μολυσματικές ασθένειες (SARS, ιός Έμπολα, HN1).
- Πολύνεκρα ατυχήματα
- Πυρηνικά/ περιβαλλοντικά ατυχήματα (Τσερνομπίλ'86)



1. Θεωρία Κρίσεων

Συνέπεια της ανωτέρω θεώρησης αποτελεί η αρχική διαπίστωση ότι:

- τα απλά φυσικά φαινόμενα (σεισμοί μικρής έντασης και πυρκαγιές μικρής έκτασης), οι έντονες δηλώσεις σημαντικών προσώπων, καθώς και τα καθημερινά δημοσιεύματα με «υψηλούς τόνους» στον τύπο, αποτελούν μόνο **επεισόδια ή περιστατικά** και καταγράφονται ως γεγονότα στα αντίστοιχα Υπουργεία.

- Αντίθετα, αποτέλεσαν **κρίσεις,** ο μεγάλης έντασης σεισμός στην Αθήνα τον Σεπτ 1999, Al Queda 2001, η μεγάλη δασική πυρκαγιά στην Κασσάνδρα Χαλκιδικής τον Αύγ 2006 και αργότερα στην Ηλεία, η αμφισβήτηση των Ιμίων τον Ιαν 1997, η οικολογική καταστροφή από τον υποθαλάσσιο αγωγό της BP στον κόλπο του Μεξικού, η οικονομική κρίση το 2010, το tsunami στην Ιαπωνία τον Μαρ 2011.



1. Θεωρία Κρίσεων (συνέχεια)

Κρίση: κάθε ***αιφνιδιαστική τροπή*** των πραγματικών γεγονότων, η ***ταχύτατη κλιμάκωση*** των οποίων απειλεί να προσβάλλει ή έχει ***προσβάλλει*** τον πυρήνα ενός τυποποιημένου συστήματος αξιών και ταυτόχρονα ***προκαλεί*** την ικανότητα έγκαιρης και επιτυχούς αντίδρασης του αρμόδιου για το χειρισμό κρίσεων μηχανισμού, ο οποίος υποχρεώνεται να λειτουργήσει σε συνθήκες ***ασφυκτικής χρονικής πίεσης.***



1. Θεωρία Κρίσεων (συνέχεια)

Κρίση: η ξαφνική, συγκεκριμένη και φανερή απόκλιση από ένα σταθερό σύστημα κανόνων που ακολουθούν οι σχέσεις (π.χ. συμμαχίας, κράτους, οργανισμού, εταιρίας, ατομικές)

"There is no theory of crises" – James Robinson



1. Θεωρία Κρίσεων και « Πρακτικός» Ορισμός

Κρίση: ένα συγκεκριμένο γεγονός ή το σημείο καμπής μιας σειράς γεγονότων, το οποίο

- προϋποθέτει την τελική λήψη απόφασης από το ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας της οργανισμού
- προκαλεί άμεσες ή έμμεσες «ζημιές» (θετικές-αρνητικές) για τον οργανισμό, και
- δεν μπορεί ο οργανισμός να αποτρέψει παρά μόνο να το διαχειριστεί, έτσι ώστε οι «ζημιές» να έχουν το λιγότερο δυνατό κόστος για τα συμφέροντα και την ασφάλειά του.



Είδη Κρίσεων



«Κρίσεις» στο εργασιακό περιβάλλον

- Ξαφνική απαίτηση για εκκένωση του χώρου εργασίας
- Αστοχία ή «προσβολή» κρίσιμου μηχανογραφικού εξοπλισμού- Δικτύου Η/Υ.
- Ομηρία υπαλλήλων/πολιτών.
- Άμεση αντιπαράθεση με δυσαρεστημένους αγανακτισμένους πολίτες.
- Παρανόηση ή λάθος εκτιμήσεις για την απόδοσή σας από ανώτερα στελέχη.
- Έμμεση αντιπαράθεση / «Επίθεση» των ΜΜΕ / Blogs
- Ατύχημα / σοβαρή αδιαθεσία σε συνεργάτη μας ή πολίτη



1. Χαρακτηριστικά Κρίσεων : Ένα διπολικό στρατηγικό παίγνιο

Η δημιουργία κρίσεων αποτελεί προσφιλή τακτική των αντιπάλων.

Ο προκαλών την κρίση κατά την εξέλιξή της συμμετέχει περισσότερο ως θεατής παρά ως ενεργό μέλος αυτής. Η δημιουργία κρίσεων δίνει:

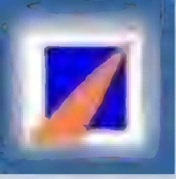
- την πολυτέλεια σχεδίασης,
- της οικονομίας δυνάμεων,
- της μη άμεσης εμπλοκής,
- της προβλεψιμότητας των ενδεχόμενων ενεργειών του αντιπάλου
- της πρότερης σχεδίασης επικοινωνιακών τεχνικών
- του μειωμένου ρίσκου.



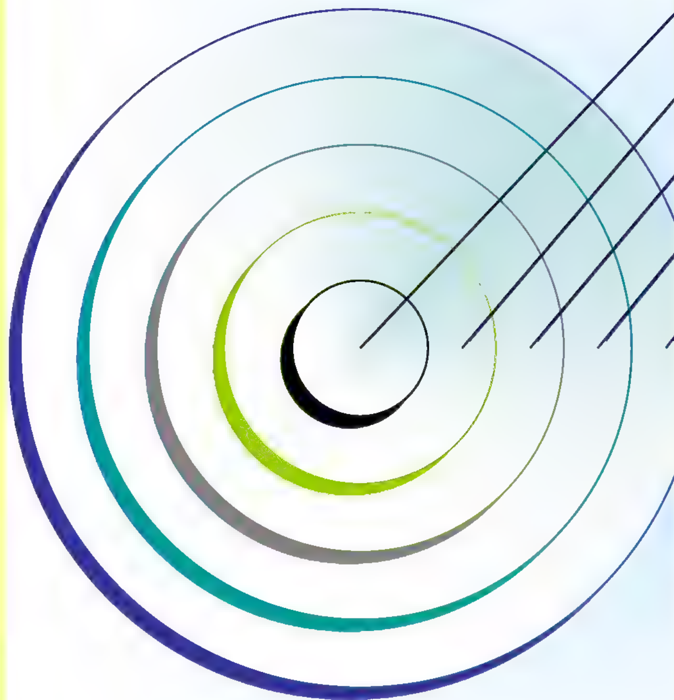
1. Χαρακτηριστικά Κρίσεων : Ένα διπολικό στρατηγικό παίγνιο

Αντίθετα, **η αντιμετώπιση μιας κρίσης απαιτεί:**

- την πολύ καλή προετοιμασία,
- την ανάληψη δράσης σε ελάχιστο χρόνο,
- την ανάληψη δράσης με τα ελάχιστα διατιθέμενα μέσα,
- την προβλεψιμότητα των ενδεχόμενων ενεργειών του αντιπάλου
- τη γρήγορη σχεδίαση επικοινωνιακών τεχνικών
- αυξημένο ρίσκο.
- λήψη αποφάσεων



Χαρακτηριστικά Κρίσεων



Ενδεικτικά, μια κρίση:

- Εμπεριέχει άγχος – ψυχολογική πίεση.
- Διακατέχεται από τη σύγκρουση προσωπικοτήτων.
- Η ένταση, η κόπωση και η καχυποψία είναι σε υψηλά επίπεδα= **αβεβαιότητα**.
- Έχει ελάχιστα χρονικά περιθώρια για τη λήψη απόφασης.
- Εμπλέκει έντονα τα ΜΜΕ και την κοινή γνώμη.
- Προϋποθέτει ανάληψη κινδύνων.
- Έχει πάντα άμεσες ή έμμεσες ζημιές (θετικές ή αρνητικές)



Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων – Crisis Management

Ο όρος Διαχείριση Κρίσεων,

« αφορά στο σύνολο των μέτρων, τα οποία προσανατολίζονται στην αποφυγή κλιμάκωσης μιας κρίσης, ή στην περίπτωση που ο αρχικός στόχος δεν επιτευχθεί, στον περιορισμό της έκτασης και έντασης της σύγκρουσης»

Είναι σημαντικό όμως να κατανοήσουμε ότι:
«Η διαχείριση κρίσεων, είναι μια πολυεπίπεδη θεσμική διαδικασία η οποία λειτουργεί τόσο **προληπτικά** όσο και **κατασταλτικά**»

- *Στην Ελλάδα έχει δημιουργηθεί από το 1998 για τους σκοπούς αντιμετώπισης εθνικών κρίσεων η Μόνιμη Μικτή Μονάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΜΜΜΔΚ) του ΥΠΕΞ και το Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων (ΚΧΚ) του ΓΕΕΘΑ. Το βασικό όμως κυβερνητικό όργανο διαχείρισης κρίσεων είναι το ΚΥΣΕΑ.*



Πρακτικός Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων – Crisis Management

Ως Διαχείριση Κρίσεων στην παρούσα εισήγηση,

νοείται το σύνολο των ενεργειών ενός Οργανισμού που προσανατολίζονται:

- *στην ευρεία πρόβλεψη, καταγραφή και ανάλυση πραγματικών ή υποτιθέμενων επεισοδίων, απειλών, προκλήσεων ή κρίσεων έναντι των Συμφερόντων του,*
- *στην αντιμετώπιση και τον χειρισμό αυτών με στόχο την ελαχιστοποίηση των «ζημιών» καθώς και*
- *Στην επαναξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κρίσης*



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – CRISIS MANAGEMENT
(Μια άλλη προσέγγιση)

ΙΝΕΠ 2011

ΑΘΕΛΗΤΗ / ΒΙΑΙΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Inadvertent Hi intensity conflict)

ΗΠΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Low intensity conflict)

ΚΡΙΣΗ
(Απόφαση)

ΕΝΤΑΣΗ
(Tension)

ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗ
(De-escalation)

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ
ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

STATUS QUO ANTE?

ΑΝΑΚΩΧΗ
(Negative peace)

STATUS QUO
(positive peace)

ΜΕΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ
ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
ΖΗΜΙΩΝ

ΕΠΑΝΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ
ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ



Περιεχόμενα

1. Θεωρία κρίσεων και « Πρακτικός» Ορισμός
   - Είδη και Χαρακτηριστικά Κρίσεων
   - Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων

2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων
   - **Στάδιο Πρόληψης**
     - **Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων**
     - **Η Βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»**
     - **Η επεξεργασία Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων**
   - **Στάδιο Αντιμετώπισης**

3. Διαχείριση Κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον: Υποθετικά σενάρια.

4. Διαχείριση Κρίσεων: Πραγματικό Σενάριο



2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων

Η θεωρία των συγκρούσεων έχει εστιάσει την προσοχή στον τρόπο αποτροπής μιας σύγκρουσης.

Με το σκεπτικό ότι....

Μια κρίση ενδέχεται να προηγείται μιας σύγκρουσης ή μια σύγκρουση να είναι το αποτέλεσμα μιας κρίσης, είναι προς το συμφέρον του κάθε οργανισμού, να αναπτύσσει τεχνικές διαχείρισης κρίσης ανάλογα με

- τα υφιστάμενα πρότυπα
- τις δυνατότητές του αλλά και
- της φύσεως των συμφερόντων του.



2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων

Ορισμός

Το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση μιας κρίσης, προσδιορίζει και τις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων.

Οι τεχνικές υλοποιούνται σε δύο χρονικά στάδια:

- **Στάδιο Πρόληψης**
  - Τεχνικές που βασίζονται στην πρόβλεψη καθώς και στη δημιουργία προϋποθέσεων από τον οργανισμό για τη διαχείριση μιας κρίσης.
- **Στάδιο Αντιμετώπισης**
  - Τεχνικές που βασίζονται στην αντιμετώπιση καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει τις διαθέσιμες στρατηγικές του.



2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων

- **Στάδιο Πρόληψης**
  - Δημιουργία κύριας ομάδας Διαχείρισης κρίσεων
  - Συστηματική ανάλυση των επεισοδίων
  - Προετοιμασία για τον τρόπο επεξεργασίας όλων των φάσεων μιας κρίσης.

- **Στάδιο Αντιμετώπισης**
  - Επιλογή και εφαρμογή της κάλλιστης στρατηγικής
  - Επιλογή και εφαρμογή της κάλλιστης μεθόδου «καταφυγής»



2.1 Στάδιο Πρόληψης

- **Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων**

Οι σύγχρονες Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Teams):

- αναγνωρίζουν- καταγράφουν και αναλύουν τα γεγονότα,
- δημιουργούν και προβλέπουν πιθανά σενάρια κρίσεων,
- δημιουργούν πλάνα και εγχειρίδια αντιμετώπισης κρίσεων,
- δημιουργούν και οργανώνουν υποομάδες διαχείρισης κρίσεων,
- προετοιμάζουν επικοινωνιακό υλικό προς άμεση χρήση,
- συντονίζουν τις διαδικασίες με τους εμπλεκόμενους φορείς,
- ενημερώνουν και εκπαιδεύουν τους εμπλεκόμενους φορείς,
- προωθούν την συνεργασία με μηχανισμούς διαχείρισης κρίσεων άλλων χωρών- οργανισμών, και
- στοχεύουν μακροπρόθεσμα στην ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούν οι κρίσεις (Damage control)



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»**

▪ **Τυχαίο περιστατικό ρουτίνας,**
(ατύχημα, μεμονωμένη ενέργεια κρατικού υπαλλήλου άνευ εξουσιοδότησης, ρητορικές εξάρσεις σημαντικών προσώπων σχετικά με τον οργανισμό κ.ο.κ.).

Ένα τέτοιο επεισόδιο απαιτεί αρχικά την εξέταση για ύπαρξη τυχόν αστάθειας, δηλαδή αν ο αντίπαλος εκτιμά ότι ο οργανισμός μας βρίσκεται σε αστάθεια.



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»**

▪ **Προσπάθεια δημιουργίας κρίσης ή Προσχεδιασμένο «πολιτικό» επεισόδιο,**
(έξαρση διεκδίκησης «δικαιωμάτων», υπέρμετρες «ευαισθησίες», επαναλαμβανόμενα περιστατικά ρουτίνας, μορφές «παρεμπόδισης» κ.ο.κ.)

Μια σειρά τέτοιων γεγονότων / επεισοδίων θα πρέπει έγκαιρα να διαγνωστεί ως δυνητικά επικίνδυνη κατάσταση. Απαιτεί αρχικά να εξεταστεί αν αποτελούν απόρροια και απόφαση του συνόλου των πυλώνων ισχύος του αντιπάλου, δηλαδή αν υπάρχει συναίνεση από ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο ή είναι απλά απόφαση μιας μεμονωμένης ομάδας ανθρώπων.



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»**

▪ **Προσχηματικό «Θερμό» επεισόδιο,** για την απλή διατύπωση – διακήρυξη μιας ακόμη διεκδίκησης έναντι του οργανισμού ή της αμφισβήτησης της εύρυθμης λειτουργίας του από τον αντίπαλο.

Σε αυτή τη μορφή επεισοδίου ο αντίπαλος δοκιμάζει τη δέσμευση και τη βούληση μας με την ελπίδα ότι θα υποχωρήσουμε. Αποσκοπεί στο να παγιώσει ένα «πρόβλημα» στην ευρύτερη κοινωνική συνείδηση ή για να δικαιολογήσει την έναρξη διενέξεων ή για να υποχωρήσουμε υπό την προοπτική κλιμάκωσης αυτών των διενέξεων σε σύγκρουση.



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»**

Στο σημείο αυτό είναι περισσότερο σημαντικό να κατανοήσουμε ότι ένα επεισόδιο ή περιστατικό δεν απαιτεί τη συνδρομή ή τη συναίνεση και των δύο μερών για να λάβει χώρα. Αντίθετα όμως, για να εξελιχθεί το επεισόδιο αυτό σε κρίση απαιτείται η συνδρομή ή και η συναίνεση και των δύο μερών.

Τέλος, από τη στιγμή που ένα επεισόδιο επαναλαμβάνεται ή διαρκεί είναι σημαντικό να αναλυθεί και να προβλεφθεί ο τρόπος που μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση. Η τακτική της δημιουργίας σεναρίων αποτελεί την πιο διάσημη τεχνική προετοιμασίας.

Η **προσομοίωση και η ανάλυση σεναρίων** θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε τρεις φάσεις, όσες και τα στάδια μιας πραγματικής κρίσης.



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η Επεξεργασία των Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων.**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – CRISIS MANAGEMENT
(Μια άλλη προσέγγιση)

ΙΝΕΠ 2011

ΑΘΕΛΗΤΗ / ΒΙΑΙΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Inadvertent Hi intensity conflict)

ΗΠΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Low intensity conflict)

ΚΡΙΣΗ
(Απόφαση)

ΕΝΤΑΣΗ
(Tension)

ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗ
(De-escalation)

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

STATUS QUO ANTE?

ΑΝΑΚΩΧΗ
(Negative peace)

ΜΕΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

STATUS QUO
(positive peace)

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΕΠΑΝΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η Επεξεργασία των Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων.**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – CRISIS MANAGEMENT
(Μια άλλη προσέγγιση)
ΙΝΕΠ 2011

ΑΘΕΛΗΤΗ / ΒΙΑΙΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Inadvertent Hi intensity conflict)

ΗΠΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Low intensity conflict)

ΚΡΙΣΗ
(Απόφαση)

ΕΝΤΑΣΗ
(Tension)

ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗ
(De-escalation)

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ
ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

STATUS QUO ANTE?

ΑΝΑΚΩΧΗ
(Negative peace)

ΜΕΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

STATUS QUO
(positive peace)

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ
ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
ΖΗΜΙΩΝ

ΕΠΑΝΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ
ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ



Πριν την Εκδήλωση της Κρίσης

Αντικειμενικός Σκοπός: Προετοιμασία για το χειρότερο.

Στην φάση αυτή κατ' ελάχιστο υλοποιούνται:

- η δημιουργία σεναρίων και υποομάδος/ων διαχείρισης κρίσεων,
- η προσομοίωση των σεναρίων,
- η ανάλυση των διαθέσιμων στρατηγικών,
- τα απαιτούμενα μέσα για την υλοποίηση του ΑΝΣΚ, η συστηματική συλλογή και ανάλυση πληροφοριών,
- η ερμηνεία γεγονότων, επεισοδίων ή περιστατικών,
- η ανάπτυξη και ο καθορισμός κανόνων επικοινωνιακής πολιτικής,
- η χρησιμοποίηση των ΜΜΕ για ενημέρωση του κοινού και της κοινωνίας γι'αυτό που ενδεχομένως θα συμβεί,
- η εκπαίδευση προσωπικού διαχείρισης κρίσεων στην αντιμετώπιση των ΜΜΕ,
- και ο έλεγχος ετοιμότητας της κρατικής μηχανής στην αντιμετώπιση του συγκεκριμένου σεναρίου.



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η Επεξεργασία των Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων.**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – CRISIS MANAGEMENT
(Μια άλλη προσέγγιση)

ΙΝΕΠ 2011

ΑΘΕΛΗΤΗ / ΒΙΑΙΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Inadvertent Hi intensity conflict)

ΗΠΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Low intensity conflict)

ΚΡΙΣΗ
(Απόφαση)

ΕΝΤΑΣΗ
(Tension)

ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗ
(De-escalation)

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ
ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

STATUS QUO ANTE?

ΑΝΑΚΩΧΗ
(Negative peace)

ΜΕΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ

STATUS QUO
(positive peace)

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ
ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
ΖΗΜΙΩΝ

ΕΠΑΝΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ
ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ



Κατά την Διάρκεια της Κρίσης

<u>Αντικειμενικός Σκοπός:</u> Ελαχιστοποίηση των «ζημιών».

Στην δεύτερη αυτή φάση κατ' ελάχιστο υλοποιούνται:

- Η άμεση αποδοχή του γεγονότος
- η πλήρης ενεργοποίηση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και η διαδικασία ενημέρωσης των προϊσταμένων,
- η εφαρμογή των προβλεπόμενων σχεδίων – στρατηγικών
- οι εισηγήσεις για πιθανές ενέργειες καθώς και τις συνέπειες τους στους λήπτες αποφάσεων,
- η συστηματική διαχείριση των πληροφοριών και των ΜΜΕ,
- η εφαρμογή έντονης διπλωματίας,
- η συνεργασία και ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων.
- Η λήψη άμεσων αποφάσεων



2.1 Στάδιο πρόβλεψης

- **Η Επεξεργασία των Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων.**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – CRISIS MANAGEMENT
(Μια άλλη προσέγγιση)
ΙΝΕΠ 2011

ΑΘΕΛΗΤΗ / ΒΙΑΙΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Inadvertent Hi intensity conflict)

ΗΠΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
(Low intensity conflict)

ΚΡΙΣΗ
(Απόφαση)

ΕΝΤΑΣΗ
(Tension)

ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗ
(De-escalation)

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

STATUS QUO ANTE?

ΑΝΑΚΩΧΗ
(Negative peace)

STATUS QUO
(positive peace)

ΜΕΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΕΠΑΝΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΖΗΜΙΩΝ

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ



Αμέσως μετά την Κρίση

<u>Αντικειμενικός Σκοπός:</u> Επαναπόκτηση του κύρους του οργανισμού και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων - Έλεγχος και αποτίμηση των ζημιών – Εφαρμογή ενεργειών «ανακούφισης».

Στην τελευταία φάση κατ' ελάχιστο υλοποιούνται:

- η ενημέρωση του κοινού, των ΜΜΕ
- η λήψη μέτρων για την ηθική ή υλική ανακούφιση των εργαζομένων
- η εξαγωγή συμπερασμάτων-διδαγμάτων (Lessons Learned),
- η επαναξιολόγηση των Σχεδίων, της Στρατηγικής, της εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού



2.2 Στάδιο Αντιμετώπισης

- Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων

Παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην επιλογή της όποιας Στρατηγικής:

- Συσχετισμός ισχύος των δύο μερών.
- Η σχετική θέση των δύο μερών στη ευρύτερη σκηνή.
- Η ευρύτερη συγκυρία του περιβάλλοντος.
- Η πολιτική βούληση.

Επιθετικές Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων.
▪Ο εκβιασμός, (Blackmail) ▪Η περιορισμένη ανακλήσιμη πρόκληση, (the limited, reversible probe) ▪Η ελεγχόμενη πίεση, (the strategy of controlled pressure). ▪Τα τετελεσμένα, (the *fait accompli* strategy). ▪Η αργή φθορά. (the attrition strategy).
Αμυντικές Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων
▪Η εξαναγκαστική διπλωματία. (coercive diplomacy). ▪Η περιορισμένη κλιμάκωση της συμπλοκής ώστε να καθιερωθούν κανόνες πιο ευνοϊκοί για τον αμυνόμενο, σε συνδυασμό με προσπάθειες να αποτραπεί ο αντίπαλος από το να κλιμακώσει περαιτέρω. (limited escalation) ▪Ενέργειες ίσης ανταπόδοσης χωρίς περαιτέρω κλιμάκωση, σε συνδυασμό με αποτροπή κλιμάκωσης εκ μέρους του αντιπάλου. (tit-for-tat). ▪Αποδοχή μιας διαδικασίας "δοκιμασίας ικανοτήτων" μέσα στα όρια που έχει θέσει ο αντίπαλος και που αρχικά φαίνεται ότι φέρνουν σε μειονεκτική θέση τον αμυνόμενο. (test of capabilities). ▪Οριοθέτηση της διαχωριστικής γραμμής. (the strategy of "drawing a line"). ▪Επίδειξη δέσμευσης και αποφασιστικότητας με σκοπό την αποφυγή παρανοήσεων, (conveying commitment and resolve). ▪Ενέργειες που εξοικονομούν χρόνο προσφέροντας την ευκαιρία επίτευξης συμφωνίας για την διευθέτηση της κρίσης, με την οποία θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν κάποιες αν όχι όλες οι απαιτήσεις του προκαλούντος. (buying time)

2.2 Στάδιο Αντιμετώπισης

• Μέθοδοι «καταφυγής»

▪ Η διαπραγμάτευση (negotiation). Η τεχνική των διαπραγματεύσεων, περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος κινήσεων με ανοικτές ή κλειστές διαδικασίες, προφορική ή γραπτή διαδικασία διαλόγου, κυρίως σε διπλωματικό επίπεδο, ακόμα και δεσμεύσεις και απειλές, καθώς και άλλες μορφές επικοινωνίας. Επιτελείται σε εθελοντική βάση.
▪ Η διαμεσολάβηση (mediation). Ο μηχανισμός της «διαμεσολάβησης» αποτελεί μια διαδικασία επίλυσης διαφορών που στηρίζεται στην επίκληση ενός «τρίτου» ο οποίος γίνεται αποδεκτός από τα αντιμαχόμενα μέρη και μεριμνά για μια συμβιβαστική λύση στη βάση των συγκεκριμένων προτάσεων που παρουσιάζει μετά από συνεχείς διαπροσωπικές επαφές και σχετική ενημέρωση. Η διαμεσολάβηση στοχεύει στον συμβιβασμό και ιδιαίτερα στην αποκλιμάκωση της έντασης.
▪ η διαιτησία (arbitration). Πρόκειται για τις προσπάθειες που καταβάλει ένας « τρίτος ουδέτερος» ύστερα από αποδοχή και νομιμοποίηση του από τα ενδιαφερόμενα μέρη για την προώθηση μιας διαδικασίας και δημιουργίας όρων που θα οδηγήσει στη σύναψη μιας συμφωνίας που προτείνεται από αυτόν.
▪η δικαστική επίλυση,
▪η έμμεση ή άμεση χρήση βίας.



Περιεχόμενα

1. Θεωρία κρίσεων και « Πρακτικός» Ορισμός
   - Είδη και Χαρακτηριστικά Κρίσεων
   - Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων

2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων
   - Στάδιο Πρόληψης
     - Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων
     - Η Βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»
     - Η επεξεργασία Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων
   - Στάδιο Αντιμετώπισης

3. **Διαχείριση Κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον: Υποθετικά σενάρια.**

4. Διαχείριση Κρίσεων: Πραγματικό Σενάριο



3. Διαχείριση Κρίσεων στον εργασιακό χώρο

- Υποθετικά σενάρια

Πριν την κρίση: Προετοιμασία για το χειρότερο

-Συζήτηση

Κατά τη διάρκεια της κρίση:
Ελαχιστοποίηση «ζημιών»

- Συζήτηση

Μετά την κρίση: Επαναπόκτηση του κύρους του οργανισμού και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων - Έλεγχος και αποτίμηση των ζημιών Εφαρμογή ενεργειών «ανακούφισης»

- Συζήτηση



Περιεχόμενα



Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

	Ημερομηνία: 1η Σεπτεμβρίου 2004 -- Πόλη Beslan Β. ΟΣΕΤΙΑ
Γεγονός	Εισβολή 30 Τσετσένων τρομοκρατών σε σχολείο του Beslan. Κρατούν σε ομηρία 1300 μαθητές- γονείς - δασκάλους
Αιτήματα Τρομοκρατών	• Από το 1991 και ιδιαίτερα μετά το 1999 – Ανεξαρτησία Τσετσενίας ▪ Απόσυρση των ρωσικών Στρατιωτ. Δυνάμεων από την Τσετσενία ▪ Παγκόσμια προβολή Τσετσενικού προβλήματος ▪ Παρουσία κυβερνητικών στελεχών της Β.Οσετία, Ινγκουσετίας και Τσετσενίας ▪ Ρήξη σχέσεων Μουσουλμάνων - Χριστιανών
Αποτέλεσμα Ομηρίας	• 359 πολίτες νεκροί (+ μικρά παιδιά) ▪ 11 στρατιώτες νεκροί ▪ 27 τρομοκράτες νεκροί ▪ Περισσότεροι από 500 τραυματίες ▪ Απογοήτευση και πένθος του ρωσικού λαού



Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

Large bombs placed in basketball hoops

Mines and bombs cover floor walls and ceiling

Over 1,000 hostages packed into centre of gym

Attackers









Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	
Πριν την Κρίση **«Προετοιμασία για το χειρότερο.»**	**ΣΕΙΡΑ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ** **Φεβρουάριος 2004-** Βομβιστική επίθεση στο μετρό της Μόσχας (41 νεκροί) **Μάιος 2004-** Δολοφονία Τσετσένου προέδρου στο στάδιο GRONZY **Αύγουστος 2004-** Ανατίναξη στον αέρα 2 πολιτικών αεροσκαφών (90 νεκροί) **Από το 1999-2004** περισσότεροι από 120 νεκροί αστυνομικοί σε διάφορες επιθέσεις / επεισόδια **Σεπτέβριος 2004 –** BESLAN

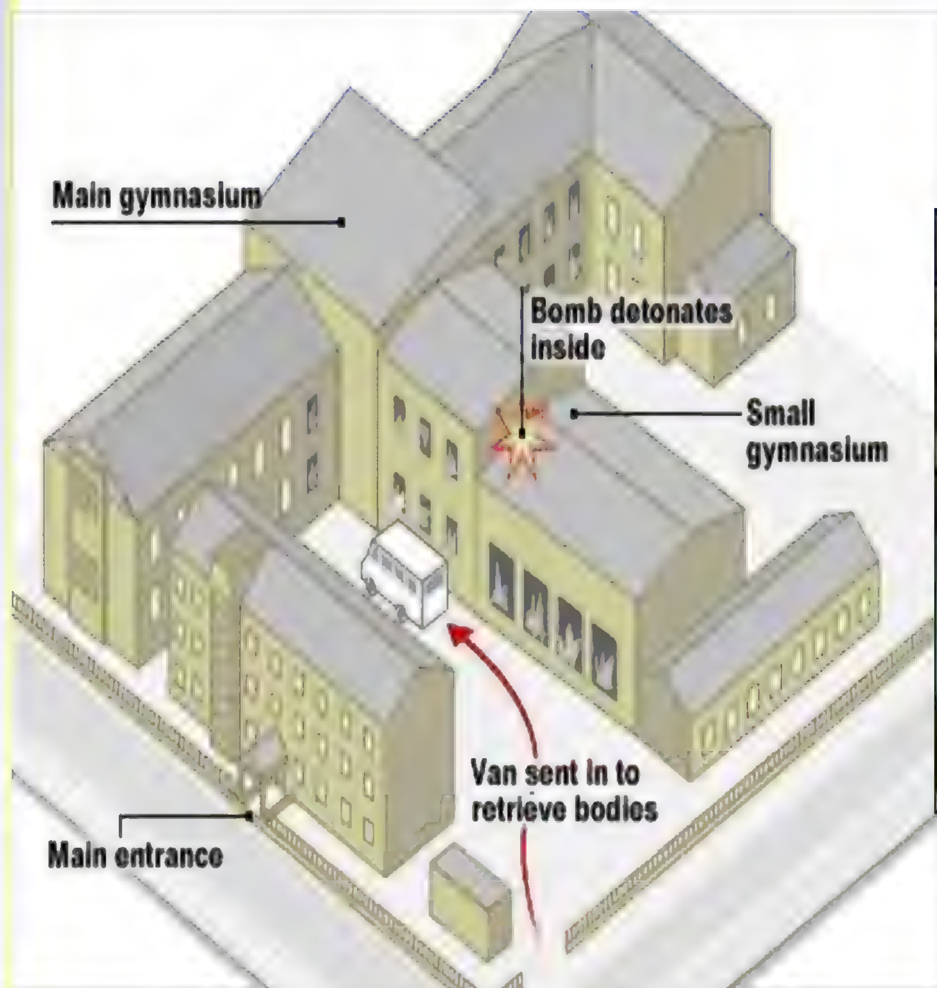


Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

Κατά την Διάρκεια της Κρίσης **«Ελαχιστοποίηση των «ζημιών»**	**1η Σεπτεμβρίου** ▪ Αποκλεισμός του σχολείου ▪ Εμπλεκόμενες Δυνάμεις -Αστυνομία -Στρατός (2 ελικόπτερα,1 Τανκ) -Ειδικές δυνάμεις (Αντιτρομοκρατική) -Μέλη εσωτερικών υποθέσεων ▪ Ενημέρωση Συμβουλίου Ασφαλείας ΟΗΕ **2 Σεπτεμβρίου** ▪ Άρνηση διαπραγματεύσεων με τον LEONID ROSHAL ▪ Άρνηση φαγητού, νερού και φαρμάκων ▪ Άρνηση μεταφοράς νεκρών ▪ Διαπραγματεύσεις με τον πρώην πρόεδρο της Ινγκουσετίας ▪ 26 μητέρες και παιδιά απελευθερώνονται **3η Σεπτεμβρίου** ▪ Οι τρομοκράτες δέχονται γιατρούς ▪ Ταυτόχρονα ακούγονται πυροβολισμοί και δύο μεγάλες εκρήξεις ▪ Η στέγη του γυμναστηρίου καταρρέει ▪ Αναφέρονται αρχικά 30 όμηροι και 11 γιατροί νεκροί ▪ (νεκρός και ένας Έλληνας δάσκαλος – αυτοθυσία) ▪ Δίνεται εντολή για επέμβαση δυνάμεων



Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων







Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

Military helicopters sent in

Roof totally collapsed

Troops storm buildings but are hampered by civilians who rush ahead







Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων







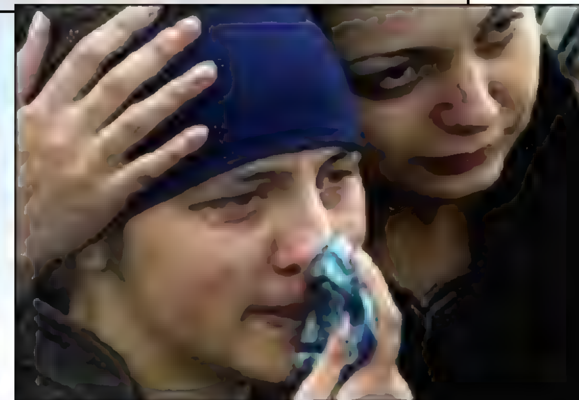


Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

Αμέσως μετά την Κρίση **«Επαναπόκτηση του κύρους» / «Έλεγχος και αποτίμηση των ζημιών» /** Μέτρα ανακούφισης	▪ Απογοήτευση για την δράση του μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων ▪ Περίπου 400 νεκροί και 500 τραυματίες ▪ Πένθος ρωσικού λαού ▪ Παγκόσμια προβολή Τσετσενικού προβλήματος









Πραγματικό Σενάριο Διαχείρισης Κρίσεων

Δημιουργία Κρίσης
- Κερδίζω χρόνο

Χρήση του όπλου «προπαγάνδας»
- Έντεχνη διαρροή από ΜΜΕ για την ικανοποίηση των αιτημάτων

Αμεση μεταβίβαση αρμοδιότητας για λήψη απόφασης σε ένα άτομο
- Αυτός που έχει την ολική εικόνα και την ευθύνη της επιχείρησης

Προσομοίωση
- Πρόβα σε πανομοιότυπο όσο γίνεται περιβάλλον
- Εξοικείωση ειδικών δυνάμεων με τα σχέδια και τη διάταξη των εγκαταστάσεων

Έμμεση επαφή με ψυχολόγους και ανάλυση της ψυχολογίας των τρομοκρατών και των ομήρων – Αποκατάσταση αμφίπλευρης επικοινωνίας

Αποκλεισμός του περιβάλλοντα χώρου από αναρμόδιους, ΜΜΕ και συγγενείς



Η Απόφαση για την κρίση

θα είναι πάντα δύσκολη και θα είναι συνάρτηση των καταστάσεων που θα επικρατούν κατά την πραγματική κρίση.

Η Διαχείριση όμως της κρίσης

θα πρέπει να είναι εύκολη και **θεσμική, με στόχο:**

-**Προετοιμασία για το χειρότερο**
- **Ελαχιστοποίηση των ζημιών**
-**Επαναπόκτηση κύρους & Εμπιστοσύνης -**
Έλεγχο και αποτίμηση «ζημιών»-
Εφαρμογή ενεργειών «ανακούφισης»



Γράψτε σε μια κόλλα χαρτί ένα σενάριο «κρίσης» που έχετε συναντήσει στο χώρο εργασίας σας ή θεωρείτε ότι μπορεί να συναντήσετε και αναφέρατε συνοπτικά και κάποιους από τους προβληματισμούς σας.



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Η προσέγγιση αρχικά των εννοιών που αφορούν μια «κρίση» και εν συνεχεία η ανάπτυξη των τεχνικών διαχείρισης αυτής, έτσι ώστε να προβληματίσει και να αναδείξει τη μοναδικότητα του θέματος σύμφωνα πάντα με τη θεωρία αλλά και τη διεθνή πρακτική.



Περιεχόμενα

1. Θεωρία κρίσεων και « Πρακτικός» Ορισμός
- Είδη και Χαρακτηριστικά Κρίσεων
- Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων

2. Τεχνικές Διαχείρισης Κρίσεων
- Στάδιο Πρόληψης
  - Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων
  - Η Βαθύτερη Έννοια του «Επεισοδίου»
  - Η επεξεργασία Φάσεων Διαχείρισης Κρίσεων
- Στάδιο Αντιμετώπισης

3. Διαχείριση Κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον: Υποθετικά σενάρια.

4. Διαχείριση Κρίσεων: Πραγματικό Σενάριο



Ο Κόσμος σε Κρίση....

Αφρική

Αγκόλα - Ζιμπάμπουε - Σομαλία - Αιθιοπία - Νιγηρία -Ακτή Ελεφαντοστού -Γουινέα -Ακτή Ελεφαντοστού – Αίγυπτος - Λιβύη.....

Ευρώπη

Σερβία – Βοσνία – Γεωργία – Κόσοβο - Αρμενία – Μολδαβία – Αζαρμπαιτζάν....

Λατινική Αμερική

Κολομβία – Βολιβία – Βενεζουέλα – Αϊτή

Ασία

Ισραήλ – Ιράκ – Αφγανιστάν - .Νεπάλ – Κασμίρ – Πακιστάν – Σρι Λάνκα – Ινδονησία- Ιαπωνία...



Ο Κόσμος σε Κρίση....





"The best time to repair the roof, is when the sun is shinning"

J.F.Kennedy,

1962

"Today there is no longer any such thing as strategy; there is only crisis management"

Robert McNamara, Υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ



<u>Ερώτηση</u>

Πότε και πώς… τελειώνει μια κρίση;

<u>Απάντηση</u>

Εξαρτάται… από το πότε και από το πώς θα τη διαχειριστούμε!!!



ΙΝΕΠ 2011

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Εισηγητής:

Ηλίας Παναγόπουλος